

a transformação de  
steve jobs  
brent schlender e rick tetzeli

Tradução de Rui Azeredo



**SAÍDA DE EMERGÊNCIA**  
livros para fugir da rotina

## ÍNDICE

Nota dos Autores .....	10
Prólogo .....	11
Capítulo 1 .....	25
STEVE JOBS NO JARDIM DE ALÁ	
Capítulo 2 .....	51
«EU NÃO QUERIA SER UM HOMEM DE NEGÓCIOS»	
Capítulo 3 .....	68
AVANÇO E RETROCESSO	
Capítulo 4 .....	98
SEGUE-SE A NEXT	
Capítulo 5 .....	134
UMA APOSTA PARALELA	
Capítulo 6 .....	150
BILL GATES VEM DE VISITA	
Capítulo 7 .....	167
SORTE	
Capítulo 8 .....	185
PALERMAS, FILHOS DA MÃE E GUARDIÕES	
Capítulo 9 .....	216
TALVEZ TENHAM DE SER LOUCOS	
Capítulo 10 .....	250
SEGUIR O INSTINTO	
Capítulo 11 .....	275
DÁ O TEU MELHOR	
Capítulo 12 .....	293
DUAS DECISÕES	
Capítulo 13 .....	312
STANFORD	

Capítulo 14 .....	327
UM PORTO SEGURO PARA A PIXAR	
Capítulo 15 .....	345
A COISA TODA	
Capítulo 16 .....	364
PONTOS CEGOS, RESENTIMENTOS E COTOVELADAS	
Capítulo 17 .....	384
«DIZ-LHES SÓ QUE ESTOU A SER UM CRETINO»	
Notas Finais .....	411
Bibliografia .....	429
Agradecimentos .....	435

Para a Lorna, a minha salvadora, vezes sem conta  
— *BS*

Para a Mari, sempre  
«Não é muito comum que apareça alguém que seja  
um verdadeiro amigo e um bom escritor.»  
— *RT*

## NOTA DOS AUTORES

**A** reportagem e a escrita deste livro é obra de dois autores. Nós os dois trabalhamos juntos durante anos, desde que estivemos na revista *Fortune*. Para *A Transformação de Steve Jobs* passámos três anos a fazer pesquisa, entrevistas, reportagens, escrever e a editar em conjunto. Dito isto, na narrativa que está prestes a ler, decidimos, por ser mais prático, utilizar do princípio ao fim a primeira pessoa do singular no que toca ao Brent. O Brent é que teve uma relação de quase um quarto de século com Steve, por isso facilitou imenso usarmos a palavra *Eu* para contarmos a nossa história.

## PRÓLOGO

— **É** novo aqui, não é? — foram as primeiras palavras que me dirigiu. (As últimas, 25 anos depois, seriam «Desculpa».) Já nessa altura virara o jogo a seu favor. No fim de contas, era eu o jornalista. Era suposto ser eu a fazer as perguntas.

Tinham-me avisado dos desafios únicos de entrevistar Steve Jobs. Na noite anterior, enquanto bebíamos umas cervejas, os meus novos colegas da redação de São Francisco do *Wall Street Journal* disseram-me para levar um colete à prova de balas para o primeiro encontro. Um deles, meio a brincar, disse que entrevistar Jobs era mais um combate do que um interrogatório. Estávamos em abril de 1986 e Jobs era já uma lenda no *Journal*. Segundo rumores que corriam na redação, já dera um raspanete a outro repórter do *Journal* ao fazer esta pergunta direta: «Você percebe alguma coisa, *alguma coisa de todo*, do que estamos a discutir?»

Graças aos meus anos de repórter na América Central nos anos 80 eu já tinha muita experiência com os verdadeiros coletes à prova de bala. Tinha passado muito desse tempo em El Salvador e Nicarágua, onde entrevistei toda a gente, desde camionistas que conduziam através de zonas de guerra, a conselheiros militares americanos na selva, a *comandantes* Contra nos seus esconderijos, a presidentes nos seus palácios. Noutras missões, conhecera multimilionários rebeldes como T. Boone Pickens, H. Ross Perot e Li Ka-shing, assim como vencedores do Prémio Nobel como Jack Kilby, estrelas do *rock* e ídolos do cinema, polígamos renegados e até avós de potenciais assassinos. Não era fácil intimidarem-me. No entanto, passei os vinte minutos de viagem desde a minha casa em San Mateo, na Califórnia, até ao quartel-general da NeXT Computer em Palo Alto a matutar e a afligir-me com a melhor forma de entrevistar Jobs.

Parte do meu desconforto provinha do facto de, pela primeira vez

na minha experiência como jornalista, visitar um preeminente líder de negócios mais novo do que eu. Eu tinha 32 anos; Jobs tinha 31 e já era uma celebridade mundial, aclamado por ter inventado a indústria dos computadores pessoais juntamente com Bill Gates. Muito antes de a moda da Internet ter começado a produzir os prodígios da semana, Jobs era a estrela original da tecnologia, o verdadeiro astro com um registo impressionante e substancial. As placas de circuitos que ele e Steve Wozniak montaram numa garagem em Los Altos geraram uma empresa no valor de mil milhões de dólares. O computador pessoal parecia ter um potencial ilimitado e, como cofundador da Apple Computer, Steve Jobs fora a cara de todas essas possibilidades. No entanto, em setembro de 1985, ele demitira-se sob pressão, pouco depois de anunciar à direção da empresa que estava a cortejar alguns dos empregados-chave da Apple para se juntarem a ele num novo empreendimento para a construção de «estações de trabalho» computadorizadas. Os *media*, fascinados, tinham dissecado até à exaustão a sua partida, ao ponto de tanto a revista *Fortune* como a *Newsweek* terem feito capa com a infame saga.

Nos seis meses que se passaram desde essa altura, os detalhes da sua nova *startup* tinham sido mantidos em segredo, em parte devido ao facto de a Apple ter instaurado processos para tentar impedir Jobs de contratar os seus empregados. Mas a Apple tinha finalmente desistido desses processos. E agora, de acordo com o agente publicitário da agência de relações públicas de Jobs que ligara ao meu chefe no *Journal*, Steve disponibilizara-se para conceder umas quantas entrevistas a publicações económicas de relevo. Estava pronto para iniciar a dança pública que iria começar a revelar em detalhe o que a NeXT planeava. Eu estava completamente fascinado e igualmente preocupado; não queria ser dominado pelo incrivelmente carismático Sr. Jobs.

**A** viagem em direção a sul para Palo Alto é um passeio pela história de Silicon Valley. Da Route 92 em San Mateo até à Interestadual 280, uma estrada de oito faixas «bucólica» que contorna o Lago San Andreas e o Reservatório de Crystal Springs, que armazena a água potável de São Francisco proveniente de Sierras; passando pelo *habitat* empreendedor e capitalista levemente ostentoso da Sand Hill Road em Menlo Park e atravessando o extenso e oblíquo Centro de Aceleração Linear de Stan-

ford que corta a paisagem como uma fratura de *stress* por baixo da autoestrada; passando o radiotelescópio «Stanford Dish», as vacas *Hereford* de focinho branco e os carvalhos intrincados que pontuam o enorme cinto verde que se estende atrás do *campus* universitário. As chuvas de inverno e primavera tinham ressuscitado a relva da pradaria nas colinas, tornando-a momentaneamente tão verde quanto um campo de golfe, ao contrário do seu usual tom amarelo insosso, e salpicando-a com talhões de flores silvestres cor de laranja, roxas e amarelas. Eu era de tal forma um novato na Bay Area que não me tinha apercebido ainda que esta era a altura do ano mais bonita para se fazer esta viagem.

A minha saída — Page Mill Road — albergava a Hewlett-Packard, a pioneira em biotecnologia ALZA Corporation, os «facilitadores» de Silicon Valley tais como a Andersen Consulting (agora Accenture) e a firma de advogados Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Mas primeiro chega-se ao Stanford Research Park, propriedade da Universidade de Stanford, com os seus amontoados de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento corporativos baixos com amplos espaços verdes. O famoso Palo Alto Research Center<sup>1</sup> (PARC) da Xerox, onde Steve viu pela primeira vez um computador com rato e uma interface de ecrã com gráficos em *bitmaps*, situa-se aqui. Fora aqui que ele escolhera instalar o quartel-general da NeXT.

Uma jovem da empresa de relações públicas da NeXT, a Allison Thomas Associates, conduziu-me pelo edifício de cimento e vidro em forma de caixa, de dois andares, até uma pequena sala de reuniões com vista para o parque de estacionamento meio cheio, e pouco mais. Steve estava lá à minha espera. Cumprimentou-me com um aceno, dispensou a rapariga das relações públicas e, antes que eu me conseguisse sentar, fez-me aquela primeira pergunta.

Eu não tinha a certeza se Steve queria uma resposta monossilábica, ou se estava genuinamente curioso em saber quem eu era e de onde vinha. Presumi que fosse a última hipótese, por isso comecei a listar os lugares e negócios sobre os quais tinha escrito para o *Journal*. Logo após ter deixado a faculdade na Universidade do Kansas, mudei-me para Dallas para o jornal, onde escrevera sobre aviação, companhias aéreas e eletrónica, já que a Texas Instruments e a Radio Shack se encontravam sediadas lá. Pelo caminho ganhara alguma notoriedade com um perfil

---

<sup>1</sup> Centro de Pesquisa de Palo Alto.



que fizera de John Hinckley, filho privilegiado de um negociante de petróleo, que disparara sobre o Presidente Reagan em 1981.

— Em que ano acabou o ensino secundário? — perguntou ele.

— 1972 — respondi eu —, e passei sete anos na faculdade, mas nunca cheguei a terminar o mestrado.

— Foi quando eu acabei o secundário — disse ele. — Por isso, temos a mesma idade. (Descobri posteriormente que ele avançara um ano.)

Expliquei então que passara dois anos na América Central e outros dois em Hong Kong a investigar e a escrever sobre assuntos geopolíticos para o *Journal*, e um ano em Los Angeles, até conseguir finalmente o meu emprego de sonho em São Francisco. Nessa altura, começava mesmo a parecer uma entrevista de emprego. Exceto o facto de Jobs não mostrar grande reacção a qualquer das minhas respostas.

— Então percebe *alguma coisa* de computadores? — perguntou, interrompendo-me de novo. — Não há quem escreva para as publicações mais importantes do país que perceba de computadores — acrescentou, abanando a cabeça com um ar ensaiado de condescendência. — A última pessoa que escreveu sobre mim para o *Wall Street Journal* nem sequer sabia a diferença entre a memória de máquina e uma disquete!

Agora sentia-me em território um pouco mais familiar.

— Bem, oficialmente licenciiei-me em Inglês, mas programei alguns jogos simples e criei bases de dados relacionais numa *mainframe* na faculdade. — Ele revirou os olhos. — Durante um par de anos, trabalhei à noite como operador de computadores a processar as transações diárias de quatro bancos num minicomputador *NCR*. — Agora ele olhava pela janela. — E comprei um PC da IBM no primeiro dia em que foram disponibilizados. Na Businessland. Em Dallas. O número de série começava com oito zeros. E instalei primeiro um *CP/M*. Só instalei o *MS-DOS* quando o vendi antes de me mudar para Hong Kong, porque era o que o comprador queria.

Quando mencionei aqueles sistemas operativos antigos e um produto da concorrência ele despertou.

— Porque não comprou um *Apple II*? — perguntou.

Era uma boa pergunta, mas a sério... porque é que estava a deixar que este tipo me entrevistasse?

— Nunca tive nenhum — concedi —, mas agora que estou aqui, fiz com que o *Journal* me comprasse um *Fat Mac*. — Tinha convencido os

manda-chuvas em Nova Iorque de que, já que estava a escrever sobre a Apple, era melhor que me familiarizasse com as suas máquinas mais recentes. Ando a usá-lo há umas semanas. Para já, gosto *mesmo* mais dele do que de um PC.

Tinha conseguido entrar.

— Espere para ver o que vamos construir aqui — disse-me. — Vai querer livrar-se do seu *Fat Mac*. — Tínhamos finalmente chegado ao ponto da entrevista, ao destino que Steve quisera alcançar desde o início — o local onde ele me poderia dizer como iria ultrapassar a companhia que tinha fundado e bater as pessoas, principalmente o CEO da Apple, John Sculley, que o tinham banido efetivamente daquele reino.

Agora ia aceitar as minhas questões, embora nem sempre respondesse diretamente. Eu estava curioso, por exemplo, sobre o seu quartel-general sinistramente vazio. Iam mesmo montar computadores aqui? Não parecia de todo um espaço de produção. Estaria ele a financiar tudo ou a angariar investidores? Vendera todas as suas ações da Apple exceto uma, o que lhe rendera cerca de 70 milhões de dólares, mas isso não era o suficiente para fundar uma empresa tão ambiciosa como esta. Às vezes enveredava por terrenos inesperados. Enquanto falávamos, ele beberricava água a ferver de um copo de cerveja de meio litro. Explicou que, um dia, quando se lhe acabou o chá, apercebeu-se que também gostava de água quente simples.

— É igualmente calmante — referiu.

Acabava sempre por voltar a encaminhar a conversa para o seu argumento principal: o ensino superior precisava de computadores melhores e apenas a NeXT os podia fornecer. A empresa estava a trabalhar lado a lado com Stanford e Carnegie Mellon, universidades com departamentos de ciência de computadores altamente respeitados.

— Vão ser os nossos primeiros clientes.

Apesar das suas evasivas e da sua determinação em insistir numa única mensagem, Jobs era muito enérgico. A intensidade da sua autoconfiança fazia com que eu ficasse preso a cada palavra sua. Recorria a frases cuidadosamente construídas, mesmo quando tentava responder a uma questão inesperada. Vinte e cinco anos depois, no seu velório, a viúva de Steve, Laurene, testemunhou sobre a «estética completamente formada» que ele possuía desde muito novo. Essa confiança no seu próprio juízo e gosto revelava-se nas suas respostas. Também se

revelava no facto de, como me apercebi durante a nossa conversa, ele *estar* mesmo a entrevistar-me, a testar-me para ver se eu «captava» — percebia — o que havia de especial no que ele fizera e o que planeava fazer na NeXT. Mais tarde, percebi que se devia ao facto de Steve pretender que tudo o que se escrevesse sobre ele e o seu trabalho alcançasse os seus próprios padrões elevados de qualidade. Nesta altura da sua vida, pensava que podia, provavelmente, fazer o trabalho de qualquer pessoa melhor do que ela — uma atitude que, obviamente, atormentava os seus empregados.

A entrevista durou 45 minutos. Os planos que ele tinha traçado para a NeXT eram vagos; como se iria verificar mais tarde, era um sinal inicial dos problemas que a empresa iria sofrer com o passar dos anos. Havia, no entanto, algo tangível que ele queria discutir: o logótipo da NeXT. Deu-me uma brochura vistosa que explicava a evolução criativa do apelativo símbolo corporativo que Paul Rand criara. O próprio panfleto fora criado pessoalmente por Rand, com folhas translúcidas caras a separar páginas grossas de cor creme gravadas em relevo, com um guia detalhado a revelar como tinha chegado a uma imagem que comunicava em «linguagens visuais múltiplas». O logótipo era um simples cubo com NeXT escrito em «escarlate sobre cereja e verde, e amarelo sobre preto (o contraste mais intenso possível)» e «posicionado a um ângulo de 28 graus», de acordo com o panfleto. Nessa altura, Rand era conhecido por ser um dos mais preeminentes *designers* gráficos da América; era famoso por ter imaginado as identidades visuais da IBM, do canal de televisão ABC, da UPS e da Westinghouse, entre outras. Jobs tinha, de bom grado, dado 100 mil dólares do seu dinheiro por este panfleto e por um único rascunho de um logótipo corporativo — fora pegar ou largar. Essa extravagância, apesar de motivada pela busca da perfeição, era uma qualidade que não lhe iria servir de muito na NeXT.

**N**ão escrevi a minha peça após essa primeira reunião. Um logótipo extravagante para uma companhia recém-criada não era notícia, não importa quem o tivesse encomendado, não importa quem o tivesse desenhado. (Além do mais, nessa altura o *Wall Street Journal* nunca publicava fotografias; de facto, nunca imprimia nada a cores. Por isso, mesmo que quisesse escrever sobre o novo enfeite brilhante do Steve, a

sua beleza subtil e pouco prática teria sido duplamente perdida para os leitores do *Journal* que, nessa altura, se preocupavam pouco com *design*.)

O facto de não ter escrito uma peça foi a primeira exceção na negociação de 25 anos que marcou a nossa relação. Como acontecia com a maior parte das relações entre jornalistas e a sua fonte, havia uma razão principal para eu e o Steve querermos uma ligação: cada um de nós tinha algo de que o outro precisava. Eu podia dar a primeira página do *Wall Street Journal* e, mais tarde, a capa da revista *Fortune*; ele tinha uma história que os meus leitores desejavam, e que eu queria contar melhor e antes de qualquer outro jornalista. Normalmente, ele queria que eu escrevesse sobre um dos seus novos produtos; os meus leitores queriam saber coisas sobre ele tanto — ou mais — quanto sobre o produto. Ele queria realçar toda a glória do produto e o génio e a beleza da sua criação; eu pretendia chegar aos bastidores e cobrir os altos e baixos da empresa dele. Era esta a mensagem implícita da maior parte das nossas interações: a transação na qual cada um de nós esperava convencer o outro a aceitar uma espécie de acordo vantajoso. Com o Steve, este podia ser um jogo de cartas onde num dia eu achava que éramos parceiros de *bridge* e no outro sentia-me um idiota com uma péssima mão de póquer. Na maior parte das vezes, fazia-me sentir que era ele quem tinha a vantagem — fosse isso verdade ou não.

Apesar de o *Journal* não ter publicado nada dessa vez, Steve disse a Cathy Cook, uma veterana de Silicon Valley que trabalhava para a Allison Thomas na altura, que a entrevista corria bem e que ele pensava que eu era «mais ou menos». De tempos a tempos, pedia a Cathy para me convidar a aparecer na NeXT para atualizações. Não havia muito para cobrir, francamente, pelo menos não para o *Journal* — só escrevi a minha primeira grande peça sobre a NeXT em 1988, quando Steve revelou finalmente a primeira estação de trabalho computadorizada da empresa. Mas as visitas eram sempre intrigantes e revigorantes.

Um dia ele chamou-me para se gabar de ter persuadido Ross Perot a investir 20 milhões de dólares na NeXT. À primeira vista, formavam um par improvável: Perot, com o cabelo cortado à escovinha, a camisa abotoada até cima, superpatriótico e um veterano da Marinha, a patrocinar um antigo *hippie* que ainda preferia andar descalço, que era vegetariano e que não acreditava no uso de desodorizantes. Mas, ainda assim, eu conhecia Steve o suficiente para perceber que ele e Perot, que eu

já entrevistara algumas vezes, eram na realidade almas gêmeas: ambos eram autodidatas idiossincráticos e idealistas. Disse-lhe que ele tinha mesmo de ir visitar Perot no seu escritório na Eletronic Data Systems (EDS) em Dallas, quando muito para ver a sua coleção extravagante de esculturas de águias dramáticas e a colunata de bandeiras americanas enfileiradas pelo caminho de acesso ao seu quartel-general. Steve riu-se e revirou os olhos, divertido: — Já fiz isso.

Perguntou-me se eu achava que ele era maluco por gostar de Perot.

— Como é que alguém pode *não* gostar do Perot, pelo menos um bocadinho, após o conhecer? — respondi. — Ele *tem piada*.

O Steve soltou uma gargalhada, concordando comigo, e depois acrescentou:

— A sério, acho que há muita coisa que posso aprender com ele.

Com o tempo, as nossas idades aproximadas tornaram-se mais uma ponte do que uma barreira. Steve e eu navegáramos pelos mesmos ritos de passagem da adolescência. Eu podia dizer o mesmo sobre Bill Gates, que tinha acompanhado de forma extensiva, mas ele não era o produto da educação de uma família de classe média ou de escolas públicas como Steve e eu. Nós os três tínhamo-nos esquivado a servir na Guerra do Vietname porque o serviço militar obrigatório fora abolido antes de termos feito dezoito anos. No entanto, Steve e eu, mais do que Bill, éramos o verdadeiro produto da geração antiguerra, paz e amor e psicadélica. Éramos malucos por música e *gadgets*, e não tínhamos medo de experimentar novas ideias e experiências bizarras. Steve fora adotado em criança, e falávamos ocasionalmente sobre a experiência, mas esse aspeto da educação dele nunca parecera ter tanta influência no seu desenvolvimento intelectual e cultural como o meio social e político — e o recreio da alta tecnologia — no qual atingimos a maioridade.

Nesses anos iniciais, Steve tinha uma razão importante para cultivar a nossa relação. No sempre mutável mundo dos computadores dos finais da década de 1980, era crucial que ele construísse uma expectativa arrebatadora para a sua «Próxima Grande Ideia», de forma a atrair potenciais clientes e investidores, e Steve iria precisar de muitos destes últimos, dado que a NeXT iria necessitar de quase cinco anos para produzir um computador que funcionasse. Durante a sua vida, Steve tinha um sentido apurado do valor tático da cobertura mediática; esta era apenas

uma parte do que Regina McKenna, talvez a mais importante entre os seus primeiros mentores, descrevia como «o dom natural do Steve para o *marketing*».

— Mesmo quando tinha 22 anos, ele tinha essa intuição — elaborou McKenna. — Compreendeu o que tornava a Sony e a Intel tão importantes. Queria esse tipo de imagem para o que estava a criar.

Sabendo que a Apple era uma das empresas que eu cobria para o *Journal*, e mais tarde para a *Fortune*, Steve ligou-me em momentos aparentemente aleatórios durante os anos que se seguiram para me dar «informações» que ouvira de antigos colegas que ainda lá trabalhavam, ou simplesmente para partilhar as suas opiniões sobre a interminável novela executiva na sua velha empresa em Cupertino. Com o tempo, aprendi que ele era uma fonte segura sobre a confusão em que a Apple se tornara nos inícios da década de 1990 — e também me apercebi que não havia nada de aleatório naquelas chamadas. Steve tinha sempre segundas intenções: às vezes esperava recolher informações sobre um concorrente; outras vezes tinha um produto que queria que eu verificasse; outras ainda queria castigar-me por algo que eu escrevera. Neste último caso, podia também lançar o jogo da retenção de informações; uma vez, nos finais da década de 1990, após o seu regresso à companhia que tinha cofundado, enviei-lhe uma nota a dizer que pensava ser a altura de escrever outra história sobre a Apple para a *Fortune*. Não tinha mantido o contacto durante alguns meses porque fora submetido a uma operação de coração aberto — ele tinha-me ligado para o hospital a desejar que corresse tudo bem —, mas agora estava pronto para saltar para outra peça. A resposta dele por email foi simples: «Brent», escreveu, «se bem me lembro, fizeste uma peça mazinha sobre mim e a Apple no verão passado. Lembro-me que me magoou. Porque é que escreveste uma história tão má?»

Mas, passados alguns meses, ele cedeu e cooperou para outro tema de capa sobre a empresa.

A nossa relação foi longa, complicada, mas bastante gratificante. Quando me encontrava com Steve em eventos da indústria, ele apresentava-me como um amigo, o que era elogioso, estranho, verdadeiro e, no entanto, ao mesmo tempo nada verdadeiro. Durante o breve tempo em que ele teve um escritório em Palo Alto perto da redação da *Fortune* encontrava-o de vez em quando pela cidade, e parávamos para conversar

sobre todo o tipo de assuntos. Uma vez, ajudei-o a comprar um presente de aniversário para a sua mulher Laurene. Fui a casa dele muitas vezes, sempre por motivos de trabalho, mas com uma informalidade que nunca encontrei em nenhum outro CEO. E, no entanto, nunca houve um momento em que os termos básicos da nossa amizade não fossem claros: eu era o repórter, ele era a fonte e o assunto. Ele gostava de algumas das minhas histórias — outras, como a que motivara aquele email, enraiveciam-no. A minha independência e a informação que ele acumulava criavam as fronteiras da nossa relação.

Esta distância necessária expandiu-se durante os últimos anos da vida dele. Ambos ficámos muito doentes em meados da década de 2000; diagnosticaram-lhe cancro no pâncreas pela primeira vez em 2003, enquanto em 2005 eu contraí endocardite e meningite durante uma viagem à América Central, o que me deixou em coma durante catorze dias e acabou por me tirar praticamente a audição. Ele sabia mais da minha doença do que eu da dele, claro. Ainda assim, às vezes revelava alguns pormenores — uma vez chegámos a comparar cicatrizes cirúrgicas, como o Quint (Robert Shaw) e o Hooper (Richard Dreyfuss) no filme *Tubarão*. Visitou-me duas vezes no Hospital de Stanford durante as semanas da minha recuperação — aparecendo quando ia ao oncologista às consultas de *check-up*. Contou-me piadas horríveis sobre Bill Gates e ralhava-me por ter continuado a fumar apesar dos avisos que me fizera durante anos. Steve sempre adorou dizer às pessoas como deveriam viver as suas vidas.

**A**pós a morte de Steve, multiplicaram-se as análises psicológicas: artigos, livros, filmes e programas de televisão. Ressuscitavam muitas vezes velhos mitos sobre Steve, recorrendo a estereótipos criados na década de 1980, quando a imprensa descobriu o miúdo-prodígio de Cupertino. Nesses anos iniciais, Steve era suscetível aos elogios da imprensa, e abriu-se, e à empresa, aos jornalistas. Na altura vivia a sua época mais indisciplinada e descomedida. Da mesma forma que mostrava o seu génio ao imaginar produtos de ponta, podia também revelar uma maldade e indiferença inquietantes em relação aos seus funcionários e amigos. Por isso, quando começou a limitar o acesso e a cooperar com a imprensa apenas quando precisava de promover os seus produtos, as

histórias daqueles primeiros dias na Apple tornaram-se na sabedoria convencional sobre a sua personalidade e pensamento. Talvez seja por isso que a cobertura póstuma reflita tais estereótipos: Steve era um génio com jeito para o *design*, um xamã cujo poder em contar histórias conseguia gerar algo mágico e maléfico chamado «campo de distorção da realidade»; era um idiota pomposo que não respeitava ninguém na sua busca obstinada pela perfeição; achava-se melhor do que toda a gente, nunca seguia os conselhos de ninguém e desde que nascera era um meio génio, meio parvalhão incorrigível.

Nada disso correspondia à minha experiência com Steve, que sempre me pareceu ser mais complexo, humano, sentimental e até inteligente do que o homem sobre o qual lia noutros locais. Poucos meses depois da sua morte, comecei a vasculhar antigos apontamentos, gravações e ficheiros das minhas histórias sobre ele. Encontrei todo o tipo de coisas que esquecera: notas improvisadas que escrevera sobre ele, histórias que me contara em entrevistas que eu não pudera usar na altura por questões de sensibilidade, antigas trocas de email e até algumas gravações que eu nunca transcrevera. Havia uma cassette áudio que ele me gravara que era a cópia de uma que a viúva de John Lennon, Yoko Ono, lhe dera com todas as versões da música *Strawberry Fields Forever* gravadas durante o seu longo processo de composição. Tudo isto estava armazenado na minha garagem e o facto de o ter desenterrado evocou muitas memórias de Steve há longos anos mantidas ao largo. Após ter vasculhado estas relíquias pessoais do passado durante algumas semanas, decidi que não bastava remoer sobre os mitos unidimensionais relativos a Steve que se implantavam na mente do público; eu queria oferecer uma imagem mais completa e um conhecimento mais profundo do homem que acompanhara de modo tão intenso, mas de uma forma que não fora possível fazer enquanto ele era vivo. Cobrir a vida de Steve fora fascinante e dramático. A sua história era verdadeiramente «shakesperiana», cheia de arrogância, intriga e orgulho, de vilões aparentes e de tolos ineptos, de sorte chocante, boas intenções e consequências inimagináveis. Existiram tantos altos e baixos em tão pouco tempo que em vida fora impossível desenhar a larga trajetória do seu sucesso. Agora queria ter a visão alargada do homem que eu acompanhara durante tantos anos, o homem que se considerara meu amigo.

...



A questão essencial da carreira de Steve é esta: como é que um homem de negócios tão inconsistente, arrogante, precipitado e insensato, que fora exilado da companhia que fundara, pudera tornar-se o CEO venerado que ressuscitou a Apple e criou toda uma nova gama de produtos que iriam definir a nossa cultura e que tornaram a empresa numa das mais valiosas e admiradas do mundo, mudando o dia a dia de mil milhões de pessoas de todos os estratos sociais e culturais? A resposta não era algo que Steve alguma vez tivesse querido discutir. Apesar de ser um tipo introspetivo, não era dado à retrospeção.

— De que serve olhar para trás? — disse-me ele num email. — Prefiro olhar em frente para todas as coisas boas que estão para vir.

Uma resposta verdadeira teria sido mostrar o quanto ele mudara, quem influenciara essas mudanças e como ele aplicara o que aprendera no negócio de criar grandes aparelhos informáticos. Enquanto eu me debruçava sobre os meus velhos documentos, continuava a voltar ao tempo que muitos despreveram como os anos de «travessia do deserto», a dúzia de anos entre o seu primeiro mandato na Apple e o seu regresso. Essa era, entre 1985 a 1997, é fácil de esquecer. Os pontos baixos não são tão espetaculares quanto as explosões de raiva no seu primeiro mandato na Apple, e os altos, claro, não são tão emocionantes quanto os que ele arquitetou na primeira década do século XXI. Foram épocas confusas, complicadas, e não talhadas para cabeçalhos fáceis. Mas esses são, de facto, os anos críticos da carreira dele. Foi quando aprendeu quase tudo o que tornou possível o seu posterior sucesso e foi quando começou a revelar-se mais calmo e a canalizar o comportamento. Ignorar esses anos é cair na tentação de celebrar apenas o seu sucesso. Podemos aprender tanto, senão mais, com o falhanço, com os caminhos promissores que se transformam em becos sem saída. A visão, o conhecimento, a paciência e a sabedoria que inspiraram a última década de Steve foram forjados nas atribulações desses anos interventivos. Os falhanços, os reveses dolorosos, as falhas na comunicação, as más decisões, a ênfase em valores errados — toda a caixa de Pandora da imaturidade — foram requisitos necessários para a clareza, moderação, reflexão e constância que iria revelar em anos posteriores.

No fim daquela década em terrenos instáveis, apesar dos seus vários erros de cálculo, Steve tinha conseguido, surpreendentemente, salvar tanto a NeXT como a Pixar. O legado da primeira assegurara o

seu futuro profissional, enquanto o triunfo da segunda assegurara o seu bem-estar financeiro. A experiência dele em ambas as empresas ensinou-lhe lições que, em retrospectiva, determinaram o futuro da Apple e ajudaram a definir o mundo em que vivemos. Steve conseguia ser intransigente e não aprendeu nada da forma mais fácil ou superficial, mas aprendeu. Motivado e curioso mesmo quando as coisas se complicavam, foi uma máquina de aprender durante esses anos, e levou a sério tudo o que colheu.

Ninguém trabalha no vazio. O casamento e o começo de uma família mudaram Steve profundamente, de uma forma que teve um enorme impacto positivo no seu trabalho. Eu tive vários vislumbres da vida pessoal de Steve ao longo dos anos, e vários com Laurene e os filhos deles. Mas não era um amigo próximo da família. Quando comecei a elaborar este livro, no final de 2012, parecia que não ia saber muito mais da sua vida pessoal. Entristecidos com a sua morte e envergonhados com algumas coisas que tinham sido publicadas postumamente sobre Steve, muitos dos seus colegas e amigos mais próximos recusaram, de início, falar comigo. Mas isso mudou com o passar do tempo, e essas conversas com os seus colegas e amigos mais íntimos — incluindo os únicos quatro funcionários da Apple que foram à cerimónia fúnebre privada — revelaram um lado de Steve que eu sentira, mas que não compreendia totalmente, e sobre o qual certamente não li noutra local. Steve era capaz de compartimentar as coisas de uma forma extraordinária. Um talento que lhe permitiu conhecer a fundo as várias peças de uma entidade tão complexa quanto a Apple aquando do seu regresso. Permitiu-lhe manter-se focado apesar da cacofonia de preocupações que advinham do facto de saber que tinha cancro. Também lhe permitiu manter uma vida profunda e com significado fora do escritório, não revelando nessa matéria grandes coisas às pessoas que não pertenciam ao seu círculo íntimo.

É claro que ele conseguia ser um homem difícil, mesmo no final da sua vida. Para alguns, era um inferno trabalhar com ele. A sua crença no valor da sua missão permitia-lhe racionalizar um comportamento que muitos de nós escolhemos deplorar. Mas também conseguia ser um amigo fiel e um mentor encorajador. Era capaz de uma grande bondade e de compaixão genuína, e era um pai atento e amoroso. Acreditava profundamente no valor do que escolhera fazer da sua vida e esperava que aqueles que lhe eram próximos acreditassem com igual profundidade

no valor do próprio trabalho. Para um homem que se «desviava tanto da norma», como referiu o seu amigo e colega Ed Catmull, presidente da Pixar, possuía profundos sentimentos, forças e falhas humanos.

Aquilo que eu sempre gostei no jornalismo económico, e o que aprendi através dos melhores colegas com quem trabalhei, é que há sempre um lado humano no mundo aparentemente calculista da indústria. Eu sabia que isto se aplicava a Steve quando ele estava vivo — nunca mais acompanhei ninguém que fosse tão apaixonado pelas criações do seu negócio. Mas foi apenas ao escrever este livro que compreendi o quanto a vida pessoal e a vida profissional de Steve Jobs se sobrepunham, e o quanto uma inspirava a outra. Não é possível compreender como Steve se tornou no Edison e no Ford e no Disney e no Elvis da nossa geração, todos misturados num só, até se compreender isto. É o que torna a sua reinvenção uma história tão grandiosa.

No final da nossa primeira entrevista, Steve acompanhou-me até à saída pelos corredores impecáveis e brilhantes do quartel-general da NeXT. Não houve conversa de circunstância. Para ele, a nossa conversa terminara. Nem se despediu quando saí. Apenas se manteve ali, a olhar através das portas de vidro em direção à entrada do parque de estacionamento na Deer Creek Road, onde uma equipa de trabalhadores instalava uma versão a três dimensões do logótipo da NeXT. À medida que eu conduzia o meu carro para a saída, ele ainda lá estava, a olhar para o logótipo no valor de vários milhares de dólares. Ele sentia *na pele*, como costumava dizer, que estava prestes a fazer algo grandioso. É claro que, na realidade, não fazia ideia do que tinha à sua frente.

## CAPÍTULO 1

### STEVE JOBS NO JARDIM DE ALÁ

**N**uma tarde fria de dezembro, em 1979, Steve Jobs parou o carro no parque de estacionamento do Jardim de Alá, um retiro e centro de congressos junto ao Monte Tamalpais em Marin County, no norte de São Francisco. Ele estava cansado, frustrado, irritado e atrasado. O trânsito na 280 e na 101 estava engarrafado na subida para Cupertino, na descida para Silicon Valley, onde a empresa que fundara, a Apple Computer, tinha a sua sede e onde ele penara numa reunião da direção da Apple, presidida pelo venerável Arthur Rock. Ele e Rock não concordavam em quase nada. Rock tratava-o como a uma criança. Rock era adepto da ordem, amava métodos, acreditava que as empresas tecnológicas cresciam seguindo certos rumos de acordo com determinadas regras e subscrevia essas crenças porque já antes as vira funcionar, nomeadamente na Intel, o grande fabricante de *chips* de Santa Clara que ele apoiara em tempos. Rock era provavelmente o maior investidor em tecnologia da sua época, mas, na verdade, de início mostrara-se relutante em apoiar a Apple, porque achava Steve e o seu sócio Steve Wozniak insuportáveis. Ele não via a Apple do mesmo modo que Jobs — como uma empresa extraordinária que iria humanizar a informática e fazê-lo com uma organização provocadoramente não hierárquica. Rock encarava-a apenas como mais um investimento. Steve achava as reuniões de direção com Rock enervantes e nada revigorantes; ele ansiara por uma viagem a grande velocidade até Marin com a capota aberta para se livrar do fedor de uma discussão aparentemente interminável.

Mas Bay Area encontrava-se envolvida por nevoeiro e chuva, por isso a capota manteve-se no lugar. Estradas escorregadias embruteceram o trânsito, de tal forma que lhe retirou todo o prazer de conduzir o seu novo *Mercedes-Benz 450SL*. Steve adorava o carro; adorava-o do modo

que adorava o seu gira-discos de audiófilo *Linn Sondek* e as suas platino-típias de Ansel Adams. O carro, na verdade, era um modelo do que ele achava que deveriam ser os computadores: potentes, elegantes, intuitivos e eficientes, sem desperdícios. Mas naquela tarde o tempo e o trânsito derrotaram o carro. Devido a isso, chegou cerca de meia hora atrasado à primeira reunião da Fundação Seva, uma criação do seu amigo Larry Brilliant, que parecia um Buda, embora de sapatilhas. O objetivo da Seva era agradavelmente ambicioso: eliminar um certo tipo de cegueira que afetava milhões de pessoas na Índia.

Steve estacionou e saiu do carro. Com mais de um metro e oitenta e uns compostos 75 quilos, cabelo castanho pelos ombros e olhos escuros e penetrantes, daria nas vistas fosse onde fosse. Mas com o fato de três peças que usara na reunião da direção parecia particularmente resplandecente. Jobs não sabia bem como se sentir em relação ao fato. Na Apple as pessoas vestiam o que lhes apetecesse. Ele aparecia muitas vezes descalço.

O Jardim de Alá era uma espécie de mansão bizarra, erigida num outeiro no alto do Monte Tamalpis, o pico verdejante sobranceiro à Baía de São Francisco. Aconchegada num ninho de pau-brasil e ciprestes, misturava arte e ofícios clássicos californianos com uma sensação de chalé suíço. Construída em 1916 por um californiano abastado chamado Ralston Love White, foi gerida pela Igreja Unida de Cristo desde 1957 como retiro e local de encontros. Steve atravessou o relvado da rampa de entrada em forma de coração, subiu uns degraus para uma varanda ampla e entrou no edifício.

No interior, um olhar pelo pessoal reunido em volta da mesa de reuniões teria indicado a quem ali passasse por acaso que não se tratava de uma habitual reunião de igreja. De um dos lados da mesa estava Ram Dass, um iogue hindu nascido judeu que em 1971 publicara um dos livros preferidos do Steve, *Be Here Now*, um bem-sucedido guia de meditação, ioga e busca espiritual. Ao lado, encontrava-se sentado Bob Weir, vocalista e guitarrista dos Grateful Dead — os Dead iam dar um concerto de beneficência para a Seva no Oakland Coliseum a 26 de dezembro. Stephen Jones, epidemiologista do Centro de Controlo de Doenças dos EUA, também marcara presença, tal como Nicole Grasset. Brilliant e Jones trabalharam para Gasset na Índia e Bangladeche no âmbito do audacioso — e bem-sucedido — programa da Organização

Mundial de Saúde para a erradicação da varíola. O popular filósofo intrujão da contracultura, Wavy Gravy, também lá estava, sentado com a mulher junto ao Dr. Govindappa Venkataswamy, fundador do Hospital Oftalmológico Aravind, que viria a ajudar milhões de pessoas através de uma operação que tratava a cegueira causada por cataratas, doença que fustigava a região. Brilliant esperava gerar algo tão audacioso como a erradicação da varíola. O seu objetivo para a Seva era apoiar a obra de pessoas como o Dr. V (assim chamava Brilliant a Venkataswamy), instalando campos por todo o sul da Ásia para devolver a visão a cegos em zonas rurais pobres.

Steve reconheceu alguns dos presentes. Robert Friedland, o tipo que o convencera a fazer uma peregrinação à Índia em 1974, apareceu para cumprimentá-lo. E reconheceu Weir, naturalmente; era fã dos Grateful Dead, embora entendesse que não tinham a profundidade emocional e intelectual de Bob Dylan. Steve fora convidado para a reunião por Brilliant, que conhecera na Índia, cinco anos antes. Depois de em 1978 Friedland lhe ter enviado um artigo que descrevia o sucesso do programa da varíola e que abordava um pouco dos próximos passos de Brilliant, Steve enviara a este cinco mil dólares para ajudar à causa da Seva.

Era uma bela coleção de pessoas: hindus e budistas, roqueiros e médicos, tudo misturado, tudo reunido no Jardim da Alá da Igreja Unida de Cristo. Não era nitidamente o local para um tradicional líder de uma empresa, mas Steve ter-se-ia encaixado na perfeição. Ele meditava com frequência. Compreendia a busca pelo preenchimento espiritual — na verdade, ele fora à Índia especificamente para aprender com o guru de Brilliant, Neem Karoli Baba, também conhecido por Maharaj-ii, que morreu uns dias antes de Steve chegar. Jobs sentia uma profunda vontade de mudar o mundo, e não apenas erigir um negócio mundano. A iconoclastia, a interceção de diferentes disciplinas, a humanidade presente naquela sala, tudo representava as aspirações de Steve. E, no entanto, por algum motivo, ele não se encaixou.

Havia pelo menos umas vinte pessoas na sala que Steve não reconheceu e a conversa não acalmou nem abrandou muito quando ele se apresentou. Pareceu-lhe que muitos deles nem sequer sabiam quem ele era, o que era algo surpreendente, especialmente em Bay Area. A Apple já era uma espécie de fenómeno: a empresa vendia mais de 3000 computadores por mês — bem mais do que os cerca de 70 por mês no final

de 1977. Nenhuma empresa de computadores florescera daquela forma e Steve tinha a certeza de que o ano seguinte seria ainda mais explosivo.

Sentou-se e prestou atenção ao que era dito. A decisão de criar uma fundação já fora tomada; a questão que estava agora sobre a mesa era como anunciar ao mundo a Seva, os seus planos, e os homens e mulheres que iam implementá-los. Steve sentiu-se envergonhado com a ingenuidade da maioria das ideias. A discussão parecia mais apropriada a uma reunião de uma associação de pais; a dada altura, todos, com a exceção de Steve, discutiram acaloradamente um panfleto que queiram criar. Um *panfleto*? Era o melhor que aquelas pessoas conseguiam imaginar? Aqueles ditos especialistas poderiam ter alcançado grandes progressos nos seus países, mas não eram daquele campeonato. Era inútil ter um plano grandioso e arrojado sem se ter a capacidade de contar uma história irresistível sobre o modo de o concretizar. Pareceu-lhe óbvio.

Conforme a discussão se for enredando em meandros cada vez mais sinuosos, Steve começou a sentir a sua própria mente a vaguear.

— Ele entrou naquela sala ainda no modo de reunião de direção da Apple — recorda Brilliant —, mas as regras para fazer coisas como reverter a cegueira ou erradicar a varíola são bem diferentes.

De vez em quando ele dizia algo, mas essencialmente intervinha para lançar um comentário sarcástico em relação ao facto de uma ou outra ideia não ter pernas para andar.

— Estava a tornar-se um incómodo — refere Brilliant.

Até que Steve se fartou. Levantou-se.

— Escutem — disse —, digo-vos isto como alguém que sabe um par de coisas sobre *marketing*. Vendemos quase cem mil máquinas na Apple Computer e quando começámos ninguém fazia ideia de quem éramos. A Seva encontra-se na mesma posição em que a Apple se encontrava há um par de anos. A diferença é que vocês não percebem patavina de *marketing*. Portanto, se querem mesmo fazer alguma coisa, se querem mesmo fazer a diferença no mundo e não apenas andar por aí a perder tempo como todas as outras organizações não-lucrativas de que as pessoas nunca ouviram falar, precisam de contratar um tipo chamado Regis McKenna... é o rei do *marketing*. Se quiserem, posso trazê-lo cá. Devem apostar no melhor. Não se contentem com o segundo melhor.

Todos na sala se mantiveram em silêncio.

— Quem é este jovem? — sussurrou Venkataswamy a Brilliant.

Uma mão-cheia de pessoas começou a desafiar Steve a partir de diversos pontos da mesa. Ele respondeu-lhes à altura, lançando o caos na discussão, ignorando o facto de aquelas serem as pessoas que ajudaram a erradicar a varíola da face da Terra, que estavam a salvar os cegos da Índia, que negociavam acordos para cruzar fronteiras para poderem levar as suas obras caritativas a diversos países, mesmo estando em guerra. Por outras palavras, eram as pessoas que sabiam uma ou duas coisas sobre concretizar projetos. Steve não quis saber dos seus feitos. Não se sentiu intimidado com uma luta. Desafios, confrontos: na sua experiência limitada, era assim que se *faziam* as coisas; era assim que se alcançavam grandes feitos. Com a conversa a revelar-se cada vez mais acalorada, Brilliant finalmente interveio:

— Steve. — E depois gritou: — Steve!

Steve olhou para ele, nitidamente irritado com a interrupção e ansioso por regressar à discussão.

— Steve — disse Brilliant —, estamos muito satisfeitos por cá estares, mas agora tens de parar!

— Não vou fazê-lo — disse ele. — Pediram-me ajuda e vou dá-la. Querem saber o que fazer? Têm de chamar o Regis McKenna. Deixem-me falar-vos do Regis McKenna. Ele...

— Steve! — gritou de novo Brilliant. — Para!

Mas Steve não obedeceu. Ele tinha de apresentar o seu ponto de vista. Por isso, retomou a discussão, andando para trás e para a frente, como se tivesse comprado o palco com o seu donativo de cinco mil dólares, apontando diretamente às pessoas a quem se dirigia como se pretendesse vincar bem os seus reparos. E, sob o olhar dos epidemiologistas e dos médicos e de Bob Weir dos Grateful Dead, Brilliant finalmente desligou a tomada.

— Steve — disse ele, em voz baixa, tentando manter a calma, mas quase a perdê-la. — Está na hora de ires.

Brilliant acompanhou Steve para fora da sala de reuniões.

Quinze minutos mais tarde, Friedland esgueirou-se até lá fora. Regressou rapidamente e discretamente aproximou-se de Brilliant.

— Devias ir ter com o Steve — segredou-lhe ao ouvido. — Está no parque de estacionamento a chorar.

— Ele ainda cá está? — perguntou Brilliant.

— Sim, e está a chorar no parque de estacionamento.



Brilliant, que presidia à reunião, pediu licença para sair e foi apressadamente procurar o seu jovem amigo, que estava debruçado sobre o guiador do seu *Mercedes* descapotável, a soluçar, em pleno parque de estacionamento. A chuva parara e começara a instalar-se nevoeiro. Ele baixara a capota.

— Steve — chamou Brilliant, debruçando-se sobre a porta e dando um abraço ao jovem de 24 anos. — Steve, está tudo bem.

— Desculpa, estou muito nervoso — disse Steve. — Vivo em dois mundos.

— Não há problema. Devias voltar lá dentro.

— Vou-me embora. Sei que me descontrolei. Só queria que eles ouvissem.

— Não há problema. Volta para dentro.

— Vou entrar e pedir desculpa, e depois vou-me embora — disse. E assim fez.

**E**sta pequena história do inverno de 1979 é um local tão bom como outro qualquer para iniciar a história de como Steve Jobs deu a volta à sua vida e se tornou o líder mais visionário da nossa época. O jovem que gerou uma confusão na sua visita ao Jardim de Alá nesse início de noite de dezembro era uma confusão de contradições. Era o cofundador de uma das mais bem-sucedidas novas empresas de sempre, mas não queria ser visto como um homem de negócios. Ansiava pelos conselhos de mentores, mas ainda assim invejava o poder destes. Consumia LSD, andava descalço, usava *jeans* coçados e apreciava a ideia de viver em comunidade, mas também adorava percorrer a autoestrada a grande velocidade num belo carro desportivo alemão. Tinha um desejo vago de apoiar boas causas, mas odiava a ineficácia da maioria das instituições de caridade. Era impaciente como o diabo e sabia que os únicos problemas que valia a pena resolver eram aqueles que dariam anos de luta. Era budista ativo e capitalista impenitente. Revelou-se um sabichão arrogante a repreender pessoas mais sábias e muito mais experientes, mas tinha razão em relação à ingenuidade delas em termos de *marketing*. Podia ser agressivamente grosseiro, mas também genuinamente contrito. Era intransigente, mas também ansioso por aprender. Afastava-se e regressava para pedir desculpa. No Jardim de Alá mostrou toda a impertinência e

um comportamento inadequado que viriam a tornar-se uma parte arraigada do mito de Steve Jobs. E mostrou uma faceta mais branda que seria menos reconhecida ao longo dos anos. Para compreender verdadeiramente Steve e a incrível jornada que ele estava prestes a encetar, toda a transformação por que ele iria passar na sua vida recheada, é necessário reconhecer, aceitar e tentar conciliar ambas as facetas do homem.

Ele era o líder e o rosto da indústria dos computadores pessoais e no entanto não passava ainda de um miúdo — com apenas 24 anos, ainda no início da sua formação em negócios. As suas maiores forças estavam inextricavelmente ligadas às suas maiores fraquezas. Em 1979, essas falhas ainda não se tinham atravessado no caminho do seu sucesso.

No entanto, nos anos seguintes, o molho de contradições de Steve iria começar a revelar-se. A sua forte teimosia iria levar ao nascimento do computador que marcaria a Apple, o *Macintosh*, que surgiria em 1984. Mas as suas fraquezas originariam o caos na sua empresa e, um ano mais tarde, o seu exílio pessoal. Iriam sabotar os seus esforços de criar um novo computador inovador na NeXT, empresa que fundou pouco depois de abandonar a Apple. Iriam afastá-lo de tal maneira da indústria dos computadores que ele tornar-se-ia, nas palavras ferozes de um amigo chegado, uma «estrela cadente». Cravaram-se de tal maneira à sua reputação no mundo dos negócios que quando foi, incrivelmente, convidado a regressar para dirigir a Apple em 1997, comentadores, e até os seus pares da indústria, apelidaram de «loucos» os membros da direção da empresa.

Mas ele protagonizou então um dos maiores regressos de sempre do mundo empresarial, levando a Apple à criação de uma série de produtos fantásticos que definiram uma era e transformaram um fabricante de computadores moribundo na empresa mais valiosa e admirada do mundo. Essa reviravolta não foi um milagre fortuito. Enquanto esteve afastado da Apple, Steve Jobs começou a aprender a retirar o máximo partido das suas forças e a moderar de alguma forma as suas fraquezas perigosas. Esta realidade contraria os mitos mais comuns sobre Steve. Na imaginação popular, era um sábio tirano com um toque de Midas para criar produtos e também um filho da mãe teimoso sem amigos, nem paciência, nem moral; viveu e morreu tal como nasceu — meio génio e meio imbecil.

O jovem imaturo do Jardim de Alá nunca teria conseguido fazer

renascer a empresa moribunda onde regressou em 1997, nem teria engendrado a lenta e muito complexa evolução que originou o sucesso inimaginável da Apple na última década da vida dele. O seu crescimento pessoal foi igualmente complicado. Não me ocorre nenhum homem de negócios que tenha crescido, mudado e amadurecido mais do que Steve. A mudança pessoal é, naturalmente, progressiva. Como todos os «adultos» vêm a perceber, nós, ao longo da vida, lutamos e aprendemos a gerir os nossos dons e falhas. É um processo de crescimento sem fim. E, no entanto, não é por isso que nos transformamos em pessoas completamente diferentes. Steve é um grande objeto de estudo sobre alguém que com mestria desenvolveu a sua capacidade de dar melhor uso às suas forças e de mitigar com eficácia os aspetos da personalidade que se atravessaram à frente das suas forças. As suas características negativas não desapareceram, nem foram substituídas por novos traços positivos. Mas aprendeu a gerir-se a *si próprio*, o seu miasma pessoal de talentos e irregularidades por aparar. Pelo menos, a maioria. Para compreender como é que isso se processou, e como levou ao ressurgimento desconcertante da Apple mais tarde na sua carreira, é preciso ter em conta toda a gama de contradições que Steve levou para o Jardim de Alá naquela tarde de dezembro.

Praticamente desde o início que Steven Paul Jobs se sentiu superior, graças aos pais que o criaram de modo a que se achasse bastante especial, como eles acreditavam que ele poderia vir a ser. Nascido a 24 de fevereiro de 1955, em São Francisco, Steve foi dado para adoção pela sua mãe verdadeira, Joanna Schieble, que em 1954, enquanto estudante de pós-licenciatura na Universidade de Wisconsin, em Madison, se envolveu romanticamente com Abdulfattah Jandali, um sírio a fazer doutoramento em ciências políticas. Schieble mudou-se para São Francisco depois de engravidar, mas Jandali permaneceu no Wisconsin. Paul e Clara Jobs, um casal humilde sem filhos, adotou Steve poucos dias depois do nascimento deste. Quando Steve tinha cinco anos mudaram-se para Mountain View, 40 quilómetros a sul da cidade, e pouco depois adotaram uma filha a quem chamaram Patty. Apesar de alguns terem considerado a adoção de Steve como uma «rejeição» que explica o seu frequente comportamento irascível, especialmente no início da sua carreira, Steve

disse-me muitas vezes que fora amado e intensamente estragado com mimos por Paul e Clara.

— Ele sentia-se verdadeiramente abençoado por tê-los como pais adotivos — diz Laurene Powell Jobs, a viúva de Steve.

Nem Paul nem Clara frequentaram a universidade, mas prometeram a Schieble que iriam enviar para lá o seu filho. Era uma promessa significativa para uma família de classe média-baixa e assinalou o início do padrão educativo de darem ao seu filho aquilo de que ele precisava. Steve era bastante esperto e desenrascado; saltou o sexto ano e os seus professores chegaram a ponderar saltar dois anos. Contudo, depois de passar para o sétimo ano, Steve sentiu-se rejeitado a nível social e, ainda, pouco desafiado pelas matérias que dava na escola. Suplicou aos pais que o mudasse para uma escola melhor e eles concordaram, apesar dos custos consideráveis da transferência. Paul e Clara arrumaram as coisas e mudaram-se para Los Altos, uma cidade-dormitório próspera que florescera no que em tempos foram pomares de ameixoeiras adjacentes às colinas baixas que se erguiam a oeste sobre a Baía de São Francisco. O novo bairro era à época uma subdivisão dentro do setor escolar Cupertino-Sunnyvale, um dos melhores da Califórnia. Lá instalado, Steve começou a desenvolver-se.

Paul e Clara podem ter contribuído para o desenvolvimento de superioridade, mas também alimentaram o seu gosto pelo perfeccionismo, em especial no que toca ao rigor subjacente às grandes obras. Paul Jobs teve muitos empregos ao longo da sua vida, incluindo confiscador de bens, operador de máquinas e mecânico de automóveis. No fundo, o que ele gostava era de reparar e construir coisas e em quase todos os fins de semana fazia móveis e reconstruía carros, ensinando ao filho o valor supremo de levar o seu tempo e prestar atenção aos pormenores e — dado que Paul era tudo menos rico — acrescentando a trabalhosa tarefa de procurar peças a bons preços.

— Ele tinha uma banca de trabalho na garagem — disse um dia Steve a um entrevistador da Smithsonian Institution. — Quando eu tinha uns cinco ou seis anos, ele separou uma pequena parte e disse: «Steve, esta agora é a tua banca de trabalho.» E deu-me algumas das suas ferramentas mais pequenas e ensinou-me a usar um martelo e uma serra e a construir coisas. Foi-me mesmo muito útil. Ele passou muito tempo comigo... a ensinar-me a construir coisas, a desmontar coisas, a voltar a montá-las.

Nos seus derradeiros anos, quando me mostrava um novo *iPod* ou um novo portátil, Steve lembrava-se de como o pai lhe dissera que era tão importante dedicar atenção à parte de baixo de um armário como aos acabamentos, ou tanto aos pedais de travão de um *Chevy Impala*, quanto à pintura. Steve era profundamente sentimental e isso vinha à tona quando contava essas histórias sobre o pai. Tornavam-se ainda mais comoventes devido ao facto de Steve dar ao pai tanto crédito na formação do seu próprio sentido de excelência estética num meio — a eletrónica digital — que Paul Jobs nunca compreendeu por completo.

Essa combinação, de crer que era especial e de querer fazer as coisas bem, era uma mistura potente tendo em conta onde e quando fora criado. A experiência de crescer no local que ainda não era conhecido por Silicon Valley nos finais dos anos 60 e início dos 70 foi algo único. Os subúrbios entre Palo Alto e San Jose viveram um desenvolvimento enorme num patamar totalmente novo, atraindo engenheiros elétricos, químicos, especialistas em ótica, programadores informáticos e físicos de formação de alto nível, recrutados pelas florescentes empresas de semicondutores, telecomunicações e de eletrónica. Foi uma época em que o mercado de eletrónica de topo mudou dos clientes governamentais e militares para a América empresarial e industrial, expandindo tremendamente a quantidade de potenciais clientes para todos os tipos de novas tecnologias eletrónicas. Os pais de muitas das crianças das vizinhanças de Steve eram engenheiros que todos os dias iam trabalhar para as sedes das emergentes gigantes tecnológicas como a Lockheed, Intel, Hewlett-Packard e Applied Material.

Vivendo lá, uma criança curiosa interessada em matemática e ciências poderia desenvolver mais facilmente uma perceção da tecnologia de ponta do que uma que crescesse noutra parte do país. A eletrónica começava a substituir os carros clássicos em termos de preferência dos jovens que gostavam de construir coisas em casa. Os maluquinhos dos computadores respiravam os vapores que emanavam dos ferros de soldar e trocavam exemplares já gastos das revistas *Popular Science* e *Popular Electronics*. Construía os seus próprios transístores de rádio, sistemas *hi-fi* estéreo, aparelhos de rádio amador, osciloscópios, *rockets*, *lasers* e bobinas de Tesla a partir de *kits* disponibilizados por correio por empresas como a Edmund Scientific, Heathkit, Estes Industries e a Radio Shack. Em Silicon Valley, a eletrónica não era apenas um passatempo.

Era uma nova indústria em rápido crescimento e tão entusiasmante como o *rock and roll*.

Para miúdos precoces como Steve, a promessa implícita era a de que tudo podia ser resolvido — e dado que tudo podia ser resolvido, tudo podia ser construído.

— Deu a sensação de que era possível construir as coisas que se viam à nossa volta no universo — disse-me ele em tempos. — Essas coisas deixaram de ser misteriosas. Olha-se para um televisor e pode pensar-se: «Não construí uma coisa destas, mas podia fazê-lo. Havia uma dessas coisas no catálogo da Heathkit e eu construí dois outros Heathkits, portanto, podia construir isto.» Tornou-se muito mais claro que as coisas resultavam da criação humana, não sendo algo que aparecia no ambiente de alguém e do qual ninguém conhecia o conteúdo.

Ele aderiu ao Clube dos Exploradores, um grupo de quinze miúdos que se reuniam regularmente no *campus* da Hewlett-Packard em Palo Alto para trabalhar em projetos eletrónicos e receber lições dos engenheiros da HP. Foi aqui que Steve entrou pela primeira vez em contacto com computadores. Foi também aqui que ficou com a noção extravagante de ir mais longe e estabelecer uma pequena, mas fascinante, ligação com um dos dois homens que famosamente criaram a HP, o primeiro dínamo saído de uma garagem de Silicon Valley. Quando tinha 14 anos, ligou para casa de Bill Hewlett, em Palo Alto, para pedir pessoalmente algumas componentes eletrónicas difíceis de encontrar para um projeto do Clube de Exploradores. Ele arranjou-as em parte porque já sabia contar uma boa história. De muitas maneiras, Steve era um típico adolescente *geek*. Mas era também um estudante curioso de humanidades, seduzido pelas palavras de Shakespeare, Melville e Bob Dylan. Verboso e persuasivo com as palavras, aplicou os mesmos talentos ao lidar com amigos, professores, mentores e, mais tarde, com ricos e poderosos; Steve compreendeu desde novo de forma inata que as palavras e as histórias certas poderiam ajudá-lo a captar as atenções de que necessitava para obter o que desejava.

Steve não era propriamente uma estrela entre os seus colegas locais do mundo da eletrónica. Mas em 1969, um amigo chamado Bill Fernandez apresentou-o a alguém que o era: Stephen Wozniak. Stephen

Wozniak, do vizinho Sunnyvale. Filho de um engenheiro da Lockheed, «Woz» era um génio da engenharia. Steve, veio perceber-se, era um grande encorajador de génios. Esta veio a ser a primeira grande colaboração da sua carreira.

Totó e tímido, Woz era cinco anos mais velho, mas muito menos confiante do que Steve. Aprendera eletrónica com o pai e com outros pais da vizinhança. Mas ele mergulhara muito mais profundamente no assunto, na escola e fora dela, e pouco depois de entrar na adolescência até criara uma calculadora rudimentar, feita com transístores, corpos resistentes e díodos. Em 1971, antes de ser comercializado o microprocessador de um único *chip*, Woz projetou uma placa de circuitos carregada de *chips* e componentes eletrónicos a que chamou de *Cream Soda Computer*, dado que era o seu refrigerante açucarado preferido daquela época<sup>2</sup>. Woz veio a revelar-se um *designer* de *hardware* extremamente talentoso cujos inquietantes instintos de engenharia eletrónica se alinhavam com uma forte imaginação em termos de programação de *software* — ele descobria atalhos tanto nos circuitos como no *software* que outros simplesmente não vislumbravam.

Steve não tinha o talento inato de Woz, mas tinha uma vontade avassaladora de colocar material fantástico nas mãos do maior número possível de pessoas. Esta característica única distinguia-o por completo dos outros que se entretinham a mexer em computadores. Desde o início que tinha uma inclinação natural para ser empresário, para convencer as pessoas a perseguirem um objetivo que muitas vezes ele era o único a ver e depois a coordená-los e a empurrá-los para a criação desse objetivo. O primeiro indício disso mesmo surgiu em 1972, quando ele e Woz iniciaram uma colaboração comercial inimaginável.

Com a ajuda de Steve, Woz desenvolveu a primeira «caixa azul» *digital* — uma máquina capaz de imitar os tons usados por comutadores de companhias telefónicas para ligar telefones específicos em qualquer parte do mundo. Um engraçadinho poderia segurar um destes aparelhos inteligentes (e ilegais) a pilhas junto do bocal de um telefone e enganar os sistemas de comutação da Ma Bell para estabelecer chamadas grátis de longa distância ou até internacionais.

Woz teria ficado satisfeito apenas com o facto de construir o circuito

---

<sup>2</sup> *Cream Soda* é um refrigerante com gás de sabor a baunilha, não comercializado em Portugal de forma corrente. N. do E.

e partilhá-lo — como seria a sua inclinação mais tarde com a placa de circuitos que formou o núcleo e a alma do computador *Apple 1*. Steve, no entanto, propôs que tentassem ganhar algum dinheiro vendendo máquinas já montadas. Por isso, enquanto Woz aperfeiçoava o seu *design* de circuitos, Steve reunia os materiais necessários e atribuía preços às caixas finais. Ele e Woz ganharam uns 6000 dólares a vender aparelhos ilegais a 150\$ a peça, essencialmente a universitários. Os dois rapazes percorreram os corredores dos dormitórios, batendo às portas e perguntando aos ocupantes se era o quarto do George — um George ficcionado que supostamente seria um maluquinho especialista em telefones. Se a conversa despertasse interesse, faziam uma demonstração da caixa azul, concretizando algumas vendas. Mas o negócio era irregular e quando avançaram mais o empreendimento foi por água abaixo — os rapazes fecharam a loja depois de um suposto cliente ter apontado uma arma a Steve. Ainda assim, para primeiro negócio não correu mal.

Pode parecer estranho incluir a vida espiritual de Steve como um dos materiais de origem da sua carreira. Mas, enquanto jovem, Steve, com grande sinceridade, procurou uma realidade mais profunda, um plano de consciência sob a superfície. Perseguiu isso com drogas psicadélicas e através da exploração religiosa. Esta sensibilidade espiritual contribuiu em grande medida para a invulgar amplitude da sua visão periférica intelectual, o que acabou por levá-lo a ver possibilidades — desde grandes produtos novos a modelos de negócios radicalmente reinventados — que escaparam à grande maioria.

Tal como Silicon Valley era o ambiente que gerou e alimentou o otimismo tecnológico de Steve, os anos 1960 foram a década que abasteceu o impulso natural inquisitivo de um adolescente para procurar verdades mais profundas. Tal como muitos outros jovens da época, Steve abraçou as interrogações e as ânsias da contracultura. Ele era fruto da geração *baby boom* e experimentou drogas, bebeu imenso das letras insurgentes de músicos como Dylan, Beatles, Grateful Dead, Band e Janis Joplin — e até das meditações sónicas radicais mais abstratas de Miles Davis — e mergulhou nas obras de pessoas que considerava reis filósofos, pensadores espirituais como Suzuki Roshi, Ram Dass e Paramahansa Yogananda. As mensagens da época eram claras: questionar tudo, especialmente a



autoridade, experimentar, fazer-se à estrada, ser temerário e trabalhar para criar um mundo melhor.

A grande demanda pessoal de Steve iniciou-se imediatamente depois de ele concluir o secundário na escola Homestead, em Cupertino, quando foi para a Universidade Reed, em Portland, no Oregão. Não demorou muito para que o caloiro obstinado começasse a frequentar apenas as aulas que o fascinavam e ao fim de apenas um semestre desistiu de repente, sem sequer comunicar aos pais. Passou o segundo semestre a assistir a aulas, incluindo um curso de caligrafia que uns anos mais tarde viria a referir como a inspiração para a capacidade do *Macintosh* em apresentar uma panóplia diversificada de fontes. Também mergulhou mais fundo na filosofia asiática e no misticismo, e consumiu ácidos com mais frequência, por vezes na qualidade de sacramento espiritual.

No verão seguinte, depois de regressar, completamente nas lonas, para viver de novo com os pais em Cupertino, passou imenso tempo a ir e vir para o trabalho num pomar de macieiras no Oregão, que funcionava como uma espécie de comuna. Acabou por arranjar um trabalho perto de casa como técnico na Atari, empresa de jogos de vídeo fundada por Nolan Bushnell, o inventor do *Pong*. Revelou-se competente a reparar máquinas de jogos avariadas e conseguiu convencer Bushnell a deixá-lo consertar alguns quiosques que funcionavam a moedas como parte de um acordo para pagar a sua viagem à Índia, onde iria juntar-se ao seu amigo Robert Friedland, o carismático dono do pomar no Oregão.

Fazia tudo parte de uma demanda romântica por um modo de vida com um significado real numa altura em que a cultura sorria a tais desafios.

— Temos de enquadrar o Steve no contexto da época — diz Larry Brilliant. — O que é que todos procuramos? Na altura havia uma cisão entre gerações, uma cisão que era mais profunda do que a existente hoje em dia entre esquerda e direita, ou de que a cisão fundamentalista-secular. E apesar de o Steve ter tido uns pais adotivos que lhe deram um apoio fantástico, ele viria a receber cartas de Robert Friedland e de outras pessoas que estavam na Índia, que lá foram à procura da paz e que acreditavam ter encontrado algo. Era isso que o Steve procurava.

Steve fora para a Índia com objetivo declarado de se encontrar com Neem Karoli Baba, conhecido por Maharaj-ji, o famoso guru que fora uma inspiração para Brilliant, Friedman e outros seguidores. Mas Maharaj-ji morreu pouco antes da chegada de Steve, para seu grande

desgosto. A estadia de Steve na Índia foi algo caótica, tão desconcentrada como as buscas de muitos jovens que procuram uma visão mais abrangente do que a que lhes foi dada quando eram crianças. Foi a uma festa religiosa com outros dez milhões de peregrinos. Usou túnicas de algodão esvoaçantes, comeu coisas estranhas e um guru misterioso rapou-lhe o cabelo. Sofreu de disenteria. Leu pela primeira vez *Autobiografia de um Iogue*, de Yogananda, um livro ao qual regressou inúmeras vezes ao longo da sua vida e que seria oferecido a todos os presentes na recepção que se seguiu à homenagem a 16 de outubro de 2011 na Igreja Memorial da Universidade de Stanford.

No início da sua estadia, segundo Brilliant, «Steve andava a pensar em ser *sadhu*». A maioria dos *sadhus* indianos leva uma existência de privação tipo monge como forma de se concentrar apenas na vertente espiritual. Mas Steve, naturalmente, era demasiado ávido, demasiado dinâmico e demasiado ambicioso para esse tipo de vida.

— Foi uma fantasia — diz Brilliant — com a ideia de renunciar a tudo.

Mas isso não implicou que regressasse desiludido aos Estados Unidos ou que tivesse renunciado ao espiritualismo oriental. Os seus interesses migraram para o budismo, que permite um maior envolvimento com o mundo do que aquele permitido aos hindus ascéticos. Permitir-lhe-ia misturar a sua busca por iluminação pessoal com a ambição de criar uma empresa que produzia máquinas capazes de mudar o mundo. Isto cativou um jovem ocupado a tentar inventar-se a si próprio e iria continuar a cativar um homem com uma insatisfação intelectual infinita. Certos elementos do budismo encaixavam tão bem nele que lhe proporcionariam um suporte filosófico para as suas escolhas a nível de carreira... assim como uma base para as suas expectativas estéticas. Entre outras coisas, o budismo serviu para justificar a si próprio a constante exigência por aquilo que ele entendia por «perfeição», em relação aos outros, aos produtos que criaria e a ele mesmo.

Na filosofia budista, a vida é muitas vezes comparada com um rio sempre em mutação. Prevalece a ideia de que tudo e todos os indivíduos estão incessantemente num processo de realização. Nesta perspectiva do mundo, alcançar a perfeição é também um processo contínuo e um objetivo que nunca pode ser completamente alcançado. Trata-se de uma visão que viria a servir à natureza exigente de Steve. Olhar para a frente para o produto por fazer, para o que quer que estivesse ao virar

da esquina, e das duas ou três que se seguissem, foi algo que lhe assentou como uma luva. Ele nunca veria um limite para as possibilidades, um ponto final onde o seu trabalho estaria concluído. E apesar de Steve rejeitar quase todas as autoanálises, o mesmo se aplicava à sua vida: apesar de por vezes poder ser incomensuravelmente teimoso e dogmático, o homem em si estava constantemente a adaptar-se, seguindo sempre em frente, aprendendo, experimentando novos rumos. Estava sempre a realizar-se.

Nada disto se tornou de imediato visível ao mundo exterior e o budismo de Steve podia confundir mesmo os seus amigos e colegas mais próximos.

— Houve sempre este lado espiritual — realça Mike Slade, executivo de *marketing* que trabalhou com Steve numa fase posterior da sua carreira —, que na verdade não parecia encaixar com nada mais que ele fizesse.

Meditava regularmente até ele e Laurene serem pais, quando as exigências sobre o seu tempo cresceram de uma forma que ele não previra. Releu várias vezes *Mente Zen*, *Mente de Principiante*, de Suzuki, e fez do cruzamento de elementos do espiritualismo asiático com a sua vida empresarial e pessoal um assunto regular das conversas que ele e Brilliant mantiveram ao longo da sua vida. Durante anos, arranjou forma de um monge budista chamado Kobun Chino Otagawa reunir uma vez por semana no seu gabinete para que o aconselhasse na forma de equilibrar o seu lado espiritual com os objetivos profissionais. Embora ninguém que o conhecesse bem nos seus derradeiros anos tivesse chamado a Steve um budista «devoto», a disciplina espiritual esclarecia-lhe a vida tanto de forma subtil como profunda.

Quando Steve regressou à América no outono de 1974, aterrou na Atari, resolvendo essencialmente problemas de *hardware* na empresa pioneira — e mal gerida — de Nolan Bushnell. A Atari era uma organização tão indisciplinada e estranha que Jobs podia desaparecer sem problemas durante um par de semanas para ir colher maçãs no pomar de Robert Friedland sem ser despedido ou, sequer, sem que dessem pela sua falta. Entretanto, Woz trabalhava na Hewlett-Packard, num cargo seguro, bem pago, mas não particularmente desafiador. Nada na vida

de Jobs na altura teria sugerido que ele iria alcançar um sucesso extraordinário nos negócios, na tecnologia de computadores ou, na verdade, noutra coisa qualquer. Mas mesmo sem ele próprio saber, Steve estava prestes a iniciar a verdadeira obra de criar a sua vida. Nos três anos seguintes, iria passar de um jovem de 19 anos mal-arranjado e à deriva a cofundador e líder de uma nova e revolucionária empresa americana.

Steve foi abençoado por viver numa fase oportuna e pronta para acolher alguém com o seu talento. Foi numa era de mudanças em muitas frentes e especialmente num mundo de informação tecnológica. Nos anos 1970, grandes máquinas conhecidas por processadores centrais dominavam o mundo dos computadores. Os processadores centrais eram sistemas informáticos enormes, do tamanho de uma sala, vendidos a clientes como companhias aéreas, bancos, seguradoras e grandes universidades. A programação exigida para obter resultados — digamos, calcular o pagamento de uma hipoteca — era extremamente complexa. Pelo menos, era assim que parecia a quem estudava informática na universidade, que foi onde a maioria de nós teve uma introdução para levarmos um processador central a realizar efetivamente algo. Depois de se determinar o problema que queríamos ver resolvido pela máquina, tínhamos de escrevê-lo meticulosamente numa linguagem chamada COBOL ou Fortran, uma série de instruções linha a linha, passo a passo, para o processo exato e lógico de cálculo ou trabalho analítico. Depois, numa consola mecânica ruidosa, escreviam-se todas as linhas do programa manuscrito no seu próprio «cartão perfurado», que era perfurado de forma que o computador conseguisse lê-lo. Depois de se ordenar em meticulosamente os cartões escritos — os programas simples poderiam necessitar de uma dúzia de cartões que podiam ser sustentados por um elástico, enquanto os programas mais complexos podiam exigir resmas a empilhar cuidadosamente numa caixa especial de cartão. Entregava-se então o maço a um «operador» de computadores, que o colocava na fila atrás de dezenas de outros que iriam alimentar o processador central. A máquina lá acabava por cuspir os resultados em grandes folhas de papel às riscas verdes e brancas dobradas em fole. O mais frequente era ser necessário modificar ligeiramente o programa umas três, quatro ou até dezenas de vezes para se obter o resultado pretendido.

Por outras palavras, em 1975 os computadores eram tudo menos pessoais. Escrever *software* era um processo laborioso e lento. Os

computadores grandes, caros e de manutenção pesada eram fabricados e vendidos, apropriadamente, por empresas tecnológicas grandes e burocráticas. Tal como sempre acontecera desde os anos 50, em 1975 a indústria de computadores era dominada pela International Business Machines (IBM), que vendia mais processadores centrais do que todos os seus concorrentes juntos. Nos anos 1960, esses perdedores eram conhecidos por «Sete Anões», mas nos anos 1970, tanto a General Electric como a RCA desistiram, deixando um grupo de fabricantes teimosos conhecidos por «BUNCH»<sup>3</sup> — acrónimo para Burroughs, Univac, NCR, Control Data Corporation e Honeywell. A Digital Equipment Corporation (DEC) dominava um segmento emergente de «minicomputadores» um pouco mais baratos e menos potentes usados por negócios mais pequenos e por departamentos dentro de empresas maiores. Havia uma entidade isolada em cada ponta do espectro de custos. Na extremidade mais alta, a Cray Research, fundada em 1972, vendia os chamados supercomputadores utilizados essencialmente para pesquisa científica e modelagem matemática. Eram os computadores mais caros de todos, custando mais do que três milhões de dólares. Na ponta mais barata da escala encontrava-se a Wang, fundada no início dos anos 70 e que fazia uma máquina para tarefas específicas conhecida por «processador de texto». Era a coisa mais parecida com um computador «pessoal» que existia, dado ter sido projetada para uso de uma única pessoa na preparação de relatórios escritos e correspondência. A indústria dos computadores era então essencialmente um negócio estabelecido a leste. A IBM tinha sede nos subúrbios de Nova Iorque; a DEC e a Wang estavam sediadas em Boston. A Burroughs ficava em Detroit, a Univac em Filadélfia, a NCR em Dayton, no Ohio, e a Cray, Honeywell e Control Data eram todas originárias de Mineápolis. O único dos primeiros fabricantes de computadores de renome a instalar-se em Silicon Valley foi a Hewlett-Packard, mas o seu negócio principal era fazer testes científicos e instrumentos de medição e calculadoras.

Esta indústria pouco tinha que ver com o atual mundo tecnológico empreendedor, inovador e rapidamente interativo de hoje. Era um empreendimento formal, muito parecido com o negócio dos equipamentos de capitais. O seu universo de potenciais clientes podia ser contado às centenas e essas eram as empresas com bolsos fundos cujas exigências

<sup>3</sup> «Bunch» significa grupo, punhado.

se centravam mais no desempenho e na fiabilidade do que no preço. Foi então sem surpresa que a indústria se fechou em si mesma e se tornou algo complacente.

Na Califórnia, um número significativo de pessoas que já pensavam em sacudir esta indústria começou a reunir-se regularmente como um grupo de apaixonados conhecido por Homebrew Computer Club. O primeiro encontro ocorreu depois da publicação do número de janeiro de 1975 da *Popular Electronics*, que anunciava na capa uma reportagem sobre o «microcomputador» *Altair 8800*. Gordon French, um engenheiro de Silicon Valley, organizou o encontro na sua garagem para apresentar um *Altair* que ele e um amigo montaram a partir de um *kit* de 495 dólares vendido pela Micro Instrumentation and Telemetry Systems (MITS). Era um aparelho de aspeto inescrutável, com o tamanho aproximado de um amplificador de uma aparelhagem estéreo, com a face a exibir dois conjuntos horizontais de interruptores alternados e um monte de luzes vermelhas a piscar. Aquela coisa desajeitada não fazia muito, mas mostrava a viabilidade de se ter um computador construído por nós próprios, um que pudéssemos programar 24 horas por dia se o desejássemos, sem ter de esperar na fila ou perfurar cartões. Bill Gates leu o artigo e pouco depois, como toda a gente sabe, abandonou Harvard para fundar uma pequena firma chamada Micro-soft para conceber linguagens de programação de *software* para o *Altair*.

Woz percebeu que a máquina MITS não era muito mais avançada do que o *Cream Soda Computer* que ele criara quatro anos antes, em 1971, numa altura em que teve de recorrer a componentes muito menos sofisticados. Espicaçado pelo natural instinto competitivo dos malquinhos dos computadores, esboçou alguns novos projetos daquilo que, estava ele certo, seria um microcomputador melhor, mais fácil de programar, controlar e manipular. Ligar interruptores e contar luzinhas vermelhas que piscavam era como transmitir mensagens com bandeiras e código Morse, pensou. Porque não introduzir comandos e dados mais diretamente com um teclado de máquinas de escrever? E porque não pôr o computador a projetar a escrita e os resultados num monitor de televisão anexo? E, já agora, porque não ligar um gravador de cassetes para armazenar programas e dados? O *Altair* não contava com nenhuma dessas características que transformariam a informática em algo menos intimidatório e bem mais acessível. Foi este o desafio que Woz decidiu

enfrentar. Bem lá no fundo, teve a esperança de que o seu empregador, a HP, pudesse querer fabricar uma versão do seu conceito.

Entra em cena Steve Jobs, um oportunista em potência e jovem empresário. Ele não achava que Woz precisasse da HP. Achou que ele e Woz poderiam desenvolver um negócio só deles. Steve sabia que Woz tinha um talento de tal maneira extraordinário que qualquer computador que projetasse seria barato, prático e fácil de programar — de tal forma que até os outros membros do Homebrew poderiam querer um. Portanto, no outono e inverno de 1975 e início de 1976, enquanto Woz aperfeiçoou o seu projeto, Steve começou a preparar o modo de reunirem os seus recursos para adquirir as componentes de que necessitavam para fazerem um protótipo que funcionasse. A cada par de semanas, levariam a última versão do computador às reuniões do Homebrew, para exibir uma nova funcionalidade ao público mais difícil da cidade. Steve convenceu Woz de que poderiam convencer os membros do grupo a serem seus clientes vendendo-lhes os esquemas e talvez até impressões de placas de circuitos. Os elementos do clube poderiam então comprar os *chips* e as outras componentes para montarem ao pormenor um microcomputador que funcionasse. Para obter o dinheiro para pagar a um amigo mútuo para que desenhasse um «*design* de referência» para as placas de circuitos, Steve vendeu o seu estimado furgão *Volkswagen* e Woz desfez-se da sua preciosa calculadora programável *HP-65*. Depois de gastarem mil dólares a desenhar a placa e a contratar a elaboração de umas dúzias delas, Jobs e Wozniak recuperaram o dinheiro e somaram mais algum vendendo-as aos colegas do Homebrew a 50 dólares cada, obtendo em cada um um fantástico lucro de 30 dólares.

Não era lá grande negócio, mas o suficiente para dois jovens que começavam a acreditar que estes microcomputadores poderiam mudar tudo.

— Achámos que iria afetar todos os lares do país — explicou Woz uns anos mais tarde. — Mas achámos isso pelos motivos errados. Achámos que toda a gente tinha conhecimentos técnicos para os utilizar e escrever os seus próprios programas e assim resolver os seus problemas.

Steve entendeu que a nova empresa deles deveria chamar-se Apple. Há diversas histórias sobre a origem do nome, mas foi uma decisão brilhante. Anos mais tarde, Lee Clow, colaborador de longa data no emérito ramo da publicidade da Apple, disse-me:

— Acredito sinceramente que a intuição dele foi a de que iam mudar as vidas das pessoas dando-lhes tecnologia de que não precisavam, que seria diferente de tudo o que conheciam. Por isso, precisavam de algo amigável, acessível e simpático. Ele inspirou-se na Sony, porque a Sony chamava-se originalmente Tokyo Telecommunications Engineering Corporation, e [o cofundador] Akio Morita disse que precisavam de algo muito mais acessível.

Na verdade, a adoção da *designação* Apple prefigurou a expansividade e a originalidade que Steve iria trazer à criação dessas novas máquinas. Sugere muita coisa: o Jardim do Éden, e a humanidade — boa e má — resultante da trincadela de Eva no fruto da Árvore do Conhecimento; John Appleseed, o grande semeador da plenitude do mito americano; os Beatles e a sua própria editora, uma ligação que mais tarde daria origem a um litígio; Isaac Newton, a maçã em queda e a centelha de uma ideia; a tarte de maçã americana; a lenda de Guilherme Tell, que salvou a sua própria vida e a do filho usando a sua besta para perfurar a maçã sobre a cabeça do filho; natureza sã, fecundidade e, claro, o mundo natural. Apple não é uma palavra para fanáticos dos computadores, ao contrário de Asus, Compaq, Control Data, Data General, DEC, IBM, Sperry Rand, Texas Instruments ou Wipro, para mencionar as *designações* menos felizes de empresas de computadores. Indiciava uma empresa que traria, como veio a acontecer, humanismo e criatividade à ciência e à engenharia de computadores. Como Clow sugere, a aposta em Apple foi uma decisão grandiosa e intuitiva. Steve sentia-se naturalmente confortável a acreditar no seu instinto; é uma característica dos maiores empreendedores, uma necessidade para quem quer viver a desenvolver coisas que mais ninguém imaginou.

Naturalmente, o instinto de Steve também podia traí-lo, como aconteceu quando se apaixonou pelo primeiro logótipo da Apple. Era um desenho a caneta, detalhado como uma água-forte, de Isaac Newton sentado sob uma macieira. Era o tipo de imagem excessiva e detalhada que um jovem estudante de caligrafia poderia achar encantador, mas sem dúvida demasiado esotérica para uma empresa com grandes ambições de chegar ao grande público. Esta capitulação gráfica foi desenhada por Ronald Wayne, um antigo engenheiro da Atari que Steve recrutara para integrar a equipa. Wayne viria a ser o sábio mais velho que desempatava uma situação quando Steve e Woz emperrassem teimosamente



em algo. Os três assinaram um acordo de parceria que deu a Steve e Woz 45 por cento a cada um, enquanto a Wayne couberam os restantes 10 por cento. Mas Wayne rapidamente achou que não se encontrava preparado para arriscar o seu futuro com este par de neófitos. Em junho de 1976, vendeu a sua parte por 800 dólares a Jobs e Wozniak, que, um ano mais tarde, encomendaram um novo logo. Seguindo a tradição de Pete Best, dos Beatles, perdeu a oportunidade da sua vida.

Pouco depois de registarem a Apple como uma parceria empresarial californiana no Dia das Mentiras de 1976, Steve e Woz encetaram mais uma viagem ao Homebrew Computer Club para exibir a versão final e integralmente montada do seu novo computador. Woz correspondeu a todos os desafios. Numa placa de circuitos com 22 por 39 centímetros, montou um microprocessador, alguns *chips* de memória de acesso aleatório, uma unidade de processamento central, uma fonte de energia e outras partes, de forma a que assim que se ligasse a um teclado e a um monitor seria possível fazer um par de coisas novas radicais: escrever programas de computador na própria máquina, em casa, sem ter de estar ligado a uma unidade central à distância; e pela primeira vez num microcomputador era possível introduzir os comandos por via de um teclado e vê-los de imediato exibidos num monitor de televisão a preto e branco, levando a que fosse mais fácil editá-los do que alguma vez fora. Ambos os passos eram distanciamentos radicais face a práticas do passado. Woz também escrevera uma versão de BASIC, a linguagem de programação mais simples e mais importante de quem fazia disto um *hobby*, para correr num microprocessador *Motorola 6800* que funcionava como cérebro do que ele e Steve começavam a chamar de *Apple 1*. Woz não era grande apreciador, mas acabara de criar o primeiro genuíno computador *peçoal*. Steve, todavia, apercebeu-se da magnitude do feito e da força da *designação computador peçoal* no contexto de uma indústria que historicamente se revelara tudo menos peçoal. Por isso, foi exatamente essa a *designação* que ele usou sempre que as pessoas lhe perguntaram o que é que Woz inventara.

No entanto, a reação da maioria dos membros do clube foi morna. Eram na sua maioria amadores que acreditavam que metade da diversão da informática residia no projetar e construir as suas próprias

máquinas. Afinal, era por isso que lhe chamavam Homebrew Computer Club<sup>4</sup>. Com um *Apple 1* tudo o que havia a fazer era montá-lo, uni-lo a um teclado e a um monitor, ligá-lo à corrente e pô-lo a trabalhar. Outros queixaram-se de que Steve zombava do espírito do clube e do seu historial de partilha livre de ideias pedindo-lhes que pagassem por uma máquina pré-fabricada.

Fazia parte da maneira de ser de Steve não entrar em sintonia com este tipo de pensamento em grupo. Era um livre-pensador individual cujas ideias muitas vezes iam contra a sabedoria convencional de qualquer comunidade onde se movimentava. Ele e os membros do Homebrew não eram farinha do mesmo saco. Os debates animados deles muitas vezes entediavam-no. Apesar de alguns terem ambições comerciais mais amplas e viessem a fundar empresas de microprocessadores próprias, a maioria era obcecada pelas complexidades da eletrónica, como determinar a forma mais eficaz de unir *chips* de memória a microprocessadores, ou imaginar como poderia usar-se um computador barato para utilizar os jogos que jogavam nas unidades centrais no tempo em que andavam na escola. Steve gostava de saber o suficiente para ser versado em eletrónica e *design* de computadores, e mais tarde na sua vida gabou-se do seu alegado talento de programador. Mas mesmo em 1975 não mostrou grande nem arrebatado interesse sobre os pormenores intrincados dos próprios computadores. Em vez disso, mostrou-se obcecado com o que poderia acontecer quando esta tecnologia poderosa chegasse às mãos de muita e muita gente.

Ao longo dos anos, Steve veio a gozar de uma boa dose de sorte, parte da qual escandalosamente boa, e, naturalmente, outra parte fatalmente má. Ed Catmull, da Pixar, gosta de dizer que dado que é impossível controlar a sorte, que se atravessa à nossa frente para o melhor e para o pior, o que interessa é a nossa preparação para lidar com ela. Steve tinha uma espécie de consciência exacerbada do que o rodeava que lhe permitiu agarrar as oportunidades com que deparava. Por isso, quando Paul Terrell, o dono da loja de computadores Byte Shop nas imediações de Mountain View, se dirigiu a Steve e a Woz depois da apresentação e lhes fez saber que ficara suficientemente impressionado para querer conversar sobre a possibilidade de fazerem negócio, Steve sabia exatamente o que fazer. Logo no dia seguinte pediu um carro emprestado e dirigiu-se

---

<sup>4</sup> «Homebrew» significa feito em casa.

à Byte Shop, o humilde estabelecimento de Terrell em El Camino Real, a via principal de Silicon Valley. Terrell surpreendeu-o, dizendo-lhe que se os dois Steves conseguissem entregar em determinada data cinquenta placas de circuitos completamente montadas com todos os *chips* soldados, pagar-lhes-ia 500 dólares cada — ou seja, dez vezes mais do que aquilo que Steve e Woz andavam a cobrar aos elementos do clube só pelas placas de circuitos impressas. Sem perder a calma, Steve, todo satisfeito, garantiu a entrega, apesar de ele e Woz não terem nem os meios para comprarem as componentes nem algo que se assemelhasse a um «espaço de fabrico» ou uma «força laboral» necessários para construir o que quer que fosse.

Daqui em diante, o oportunismo e o dinamismo de Steve iriam definir os contornos da sua relação com Woz. Este, cinco anos mais velho, ensinou a Steve o valor intrínseco da grande engenharia. Os seus feitos reforçaram a ideia de Steve de que tudo era possível quando se tinha do nosso lado o génio tecnológico. Mas foi a capacidade de Steve em manipular Woz que fez avançar a parceria, e nem sempre para o melhor. Ainda em 1974, quando a Atari tentava desenvolver uma nova versão do seu grande sucesso, *Pong*, Nolan Bushnell pediu a Jobs para criar um protótipo, oferecendo-lhe um bónus considerável se ele reduzisse a quantidade de *chips* exigidos para cada placa de circuitos. Steve levou Woz para o projeto, prometendo dividir os honorários. O projeto de Woz revelou-se mais económico do que Bushnell imaginara e por isso Steve recebeu um bónus de 5000 dólares, além do pagamento base de 700 dólares. Segundo Woz, Steve só lhe pagou 350 dólares e não os 2850 que ele deveria ter recebido. Walter Isaacson, biógrafo oficial de Steve, escreveu que Jobs negou ter pagado menos do que o devido a Woz. Mas a acusação parece genuína, pois encaixa com outros exemplos em que Steve fez uns desvios em relação a pessoas que lhe eram próximas.

Ainda assim, tal como vários outros colaboradores chegados que mais tarde se sentiram desencantados com Steve, Woz admitiu que nunca teria conhecido um sucesso tão brilhante sem Steve. A encomenda de Terrell de placas-mãe de computador no valor global de 25 mil dólares era superior em 25 mil dólares a algo que Woz imaginaria que alguma vez poderia vender.

Os dois jovens tinham criado um pequeno belo mercado para as suas «caixas azuis», mas isso era banal comparado com isto. Nunca

tinham fabricado unidades múltiplas de nada numa escala tão significativa. Formalmente, nunca tinham financiado um negócio. Na verdade, nem sequer tinham vendido algo de valor real. Nada disto dissuadiu Jobs. Começou a preparar os pormenores da produção. Para uma fábrica improvisada, requisitou um quarto na casa dos pais. Recrutou a sua irmã adotiva, Patty, para encaixar e soldar os semicondutores e outras peças nos espaços assinalados na placa de circuitos. Quando Terrell encomendou outros cinquenta, Steve deslocou a operação para a garagem dos pais depois de o pai ter retirado os carros que restaurava para venda em segunda mão. Contratou Bill Fernandez, o mesmo tipo que no liceu o apresentara a Woz. E trouxe outros rapazes da vizinhança para acelerar o processo. Contratou um serviço de atendimento de telefone e alugou uma caixa postal. Resumidamente, fez o que era necessário.

A garagem tornou-se o lar de uma linha de montagem em miniatura. Numa zona, a irmã de Steve e alguns amigos soldaram os *chips* no lugar. Woz tinha perto a sua própria área de trabalho, onde podia examinar as placas montadas assim que eram terminadas. Do outro lado da garagem, fizeram turnos a testar durante horas as placas «recheadas» sob lâmpadas quentes para verificar a sua durabilidade. A mãe de Steve atendeu chamadas. Toda a gente trabalhou noites e fins de semana. E Steve revelou-se mais concentrado do que qualquer um. Incitou constantemente a equipa. Quando as coisas corriam mal, agia com rapidez; depois de uma antiga namorada ter soldado mal uns quantos *chips*, fez dela a contabilista da equipa. Ele fervia em pouca água e não hesitava em depreciar o trabalho deles quando algo corria mal. Em criança, nunca fora dado a Steve qualquer motivo para conter os seus sentimentos genuínos. Agora, começara a aprender uma das suas primeiras lições de gestão, nomeadamente que o seu mau génio, devidamente canalizado, poderia ser uma ferramenta emocional muito eficaz. Tratou-se de uma lição que se revelou difícil de inverter.

O que é certo é que sob o olhar penetrante de Steve a sua equipa heterogénea conseguiu entregar todas as placas de circuito encomendadas por Terrell. O produto não voou propriamente das prateleiras — foram vendidos menos de duzentos *Apple 1*. Ainda assim, esse verão na lendária garagem representou a primeira vez que Steve levou um grupo de pessoas a empenhar-se ao máximo e a produzir algo que era inovador e miraculoso e que nem sequer tinham a certeza de serem capazes de criar.

Não seria a última vez que conseguiria tal feito. Depois de uma falsa partida na universidade, de uma peregrinação picaresca à Índia, de algumas viagens reveladoras à base de LSD e de uma espécie de estágio na Atari, Steve descobrira a sua verdadeira missão. E agora estava completamente envolvido.